

Trabajo Fin de Grado

Liderazgo transformacional en unidades paracaidistas

Autor

Jorge Zaragozá Sánchez de Ocaña

Director/es

Carlos Sáenz Royo
Francisco Antonio Rastrojo González

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar
Año 2015

Índice

MEMORIA

1. Introducción.....	3
2. Liderazgo	4
2.1. Teoría del Modelo de Liderazgo Transformacional	6
2.1.1. Origen de la Teoría.....	6
2.1.2. Componentes del Liderazgo Transformacional	7
3. Metodología	9
3.1. Muestra	10
3.2. Instrumentos de medición	10
3.3. Trabajo de campo	10
4. Desarrollo.....	11
4.1. Análisis del Ideario Paracaidista.....	12
4.2. Análisis de encuestas y resultados	16
5. Conclusiones.....	20
6. Bibliografía	21
7. Anexos	23
8. Gráficos.....	27
9. Ecuaciones.....	28

1. Introducción

En los últimos años la comunidad científica ha presentado grandes avances en el campo de las relaciones interpersonales. Desde distintas disciplinas científicas se ha abordado este complejo problema dando explicación a muchos de los comportamientos grupales y aportando nuevas técnicas para la gestión de las emociones y de los equilibrios internos individuales. Este nuevo marco tiene una importante repercusión en la gestión de las organizaciones y en la optimización de sus resultados. Las organizaciones son en definitiva la coordinación de personas, sus habilidades y objetivos para la consecución de un fin común. El área del “comportamiento organizacional” centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye a la eficacia de la organización. Dailey (2012) lo define como el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Para Dailey dicha contribución depende de las actitudes de los empleados, de su motivación para el trabajo y del liderazgo.

Las especiales características del Ejército de Tierra como organización, y en concreto de la especialidad fundamental de infantería, hace imprescindible el conocimiento de las últimas técnicas desarrolladas para la gestión de personas y el estudio de sus repercusiones. Los miembros de las Fuerzas Armadas tienen que saber gestionar altos niveles de estrés consecuencia ineludible del ejercicio de su profesión. Esta condición puede incrementar la existencia de conflictos en el interior de los grupos lo que requiere una alta calidad de desempeño de los profesionales en la organización (Bartone & Kirkland, 1991). La incorporación de nuevas técnicas debe apoyar la gestión de las interrelaciones, fortalecer los valores y con ello mejorar tanto en el resultado de la actividad diaria como el de las misiones en el exterior. Los ejércitos de los países de referencia en el ámbito militar ya están introduciendo formación en la gestión de interrelaciones y liderazgo en sus planes educativos.

El liderazgo es la capacidad para movilizar a un grupo de personas, un ejército o incluso un país entero, con el fin de cumplir un objetivo común. Por lo tanto, podemos entender el liderazgo como un conjunto de actividades de un individuo que ocupa una posición jerárquicamente superior, dirigida a la realización y dirección de las actividades de otros miembros con el objetivo de lograr de manera efectiva el objetivo del grupo (Moreira, 2010). En el ámbito castrense, la formación de líderes es una de las competencias básicas que es necesario afrontar, estudiando el pasado (la historia y las lecciones aprendidas), la evolución de la sociedad, el progreso de la tecnología y el estado de la ciencia. La complejidad de la realidad actual y los nuevos conflictos requiere una permanente transformación y adaptación de los procesos de formación y perfeccionamiento para, así, afrontar de forma eficaz los retos que se plantean. Liderar no puede ser simplificado solo a saber la forma correcta de dar órdenes, liderar es un complejo proceso desarrollado entre individuos en diferentes situaciones donde se establecen valores, creencias, deseos y prioridades. Liderar es un proceso clave que permite establecer una unidad de sentimiento y pensamiento de los individuos hacia un ideal y una visión, crea entrega y motivación, para desarrollar un trabajo en beneficio de la organización (García-Guiu, 2012).

Una buena gestión por parte del líder, acompañado de una cultura organizacional bien asentada individualmente son claves para la consecución de los objetivos marcados por una organización compuesta por un conjunto de personas que interaccionan entre sí (Dailey, 2012). Salas (2000) define la cultura en las organizaciones como un sinónimo de valores o creencias compartidas por los miembros de un determinado colectivo social. Estas creencias permiten ahorros de tiempo en la toma de decisiones individuales y en la coordinación de las mismas obteniendo mejores resultados grupales.

El estudio de los modelos de liderazgo, el comportamiento y la cultura organizacional son cuestiones fundamentales en el Ejército. Tanto en territorio nacional en tiempos de paz, como en operaciones en el exterior, se debe potenciar la figura de líderes que hagan funcionar de forma cohesionada a las distintas unidades.

Algunas unidades militares establecen su propia cultura organizacional con el fin de formar moralmente y aunar los corazones y mentes de sus integrantes, es el caso de la

Brigada Paracaidista que mediante el Ideario Paracaidista (ver Anexo 2) dicta los valores y creencias que el paracaidista, tanto mando como tropa, ha de tener para conseguir una unidad de pensamiento y sentimiento para aspirar a un objetivo común en beneficio de la Unidad. El Ideario Paracaidista se identifica como la cultura organizacional de la Brigada Paracaidista ya que es el reflejo de normas y referencias colectivas con capacidad para orientar a los individuos de la organización en una determinada dirección, moldeando actitudes y comportamientos (Salas, 2000). Para Salas, la existencia de una cultura organizacional supone una ventaja competitiva ya que sirve para coordinar y motivar a los individuos dentro de la organización. A través del conocimiento individual del comportamiento esperado de los demás miembros se consiguen altos estándares de rendimiento y/o ventajas inmediatas en costes.

Este trabajo de fin de grado hace un repaso teórico al modelo de liderazgo Transformacional y un análisis de las características de conducta que propone el Ideario Paracaidista, realizando una comparativa entre ambos. Además, el estudio se completa con un análisis empírico que contrasta si el liderazgo Transformacional está presente en las relaciones mando subordinado¹ en una unidad paracaidista. Como conclusión se pretende determinar si existe una relación entre la creencia de los valores paracaidistas (representados por el Ideario), que generan una cultura, y el modelo de liderazgo transformacional, así como demostrar que no se puede rechazar la hipótesis de la presencia del liderazgo transformacional en una unidad paracaidista.

El alcance de este trabajo está determinado por el resultado del análisis de los datos obtenidos mediante la realización de encuestas a soldados, suboficiales y oficiales de la unidad. En los posteriores puntos se explica más detalladamente la metodología llevada a cabo y las conclusiones obtenidas. La información recopilada para este trabajo proviene de una unidad de infantería ligera paracaidista, por lo que no se debe extrapolar los resultados a otro tipo de unidades del Ejército. De la misma manera, es de destacar que la población de la que se han obtenido las encuestas es una muestra pequeña de la Brigada Paracaidista, se trata de una sección de infantería ligera paracaidista (29 sujetos).

El resto del trabajo se estructura como sigue: en el segundo apartado se hace un repaso teórico a los principales enfoques del liderazgo, incluye un sub apartado dedicado exclusivamente al origen de la teoría del modelo de liderazgo transformacional y otro destinado a exponer los elementos que caracterizan este modelo. En el tercer apartado se explican los diferentes aspectos metodológicos de la realización del trabajo y las herramientas utilizadas para llevarlo a cabo. En el cuarto apartado se muestra el análisis de las similitudes entre el Ideario Paracaidista y los componentes del modelo de liderazgo transformacional y el análisis estadístico de las encuestas realizadas por el personal de la Unidad en relación con la presencia del liderazgo transformacional en esta Unidad. Finalmente, en las Conclusiones, se plasman los principales resultados obtenidos en este trabajo.

2. Liderazgo

El papel del líder dentro de la organización ha estado en continua evolución. Los estudios más destacados en las últimas cinco décadas se han centrado en los modelos de liderazgo eficaces en entornos cambiantes y complejos. Así, los esfuerzos iniciales por estudiar el liderazgo en puestos de nivel intermedio se han ido re-direccionando hacia los puestos de la alta dirección de las organizaciones en lo que se ha denominado *liderazgo estratégico*, considerando la organización como un todo complejo y cambiante. Debe tenerse en cuenta que la calidad de las diferentes respuestas de la organización a las condiciones externas que la rodean depende en gran medida de este tipo de liderazgo. Estas respuestas implican tareas complejas de análisis del entorno, identificación de riesgos y oportunidades, mejora de procesos o implementación de cambios, entre otras.

Otra aportación destacada al estudio del liderazgo ha sido la incorporación del *enfoque de los Rasgos*, teoría que sugiere que hay ciertas características de las personas (rasgos) que diferencian a quienes pueden considerarse como líderes de aquellos que no lo son (Lupano & Castro, 2003). Estas nuevas aportaciones se materializan en el desarrollo de nuevos modelos

¹ En este trabajo no se analiza la efectividad ni los resultados positivos o negativos de este modelo de

teóricos y métodos de investigación. La literatura ha ido otorgando importancia a la teoría de los rasgos ligando su eficacia a las situaciones a las que se enfrenta un individuo y a la manera en que los rasgos influyen en la percepción del líder. Esto implica que se ha ido abandonando parcialmente la idea de estabilidad asociada a los rasgos, ya que es complicado predecir el comportamiento del individuo en un periodo largo de tiempo o en la multitud de situaciones en las que se puede ver inmerso. El reconocimiento de la constante evolución del individuo ha tenido una notable influencia en el devenir de la teoría del liderazgo.

Gracias a un renovado interés por el estudio del liderazgo, se presenta el enfoque sobre el *nuevo liderazgo*, más conocido como *liderazgo transformacional*. La característica diferenciadora de este nuevo modelo de liderazgo reside en la capacidad del líder para ser facilitador de ideas de colaboradores y subordinados con el objetivo de lograr una meta común, esto, mueve a los subordinados a ir más allá de sus propios intereses en favor de los objetivos grupales. El carácter emocional del líder se especifica con unos atributos y un comportamiento que éste debe poseer, tales como la ejemplaridad, la lealtad, el carisma, el respeto y la motivación, estos son los valores que el líder debe poseer y transmitir a sus subordinados.(Moreira, 2010)

Recientemente han aparecido diferentes modelos de liderazgo. Se ha desarrollado la teoría del *liderazgo trascendental*, esto es una forma extrema del modelo transformacional, donde los subordinados se sienten impulsados a identificarse con una “causa” y, por tanto, dejar de lado sus propios intereses en favor de los de la organización. El líder trascendental potencia la abnegación y motivación de sus subordinados, destaca por su fuerte espíritu de dedicación, competencia e integridad (González de Portillo, Montoya & Cendrós, 2009).

Se ha escrito también sobre el *liderazgo ético*, en el que el líder debe esforzarse por mostrar una conducta ética incuestionable, generando en el subordinado una sensación de seguridad psicológica y compromiso con la visión del líder. Es un líder considerado como “persona moral” y “directivo moral” (Moriano & Molero, 2010).

Como consecuencia de la gran diversidad de los miembros de las organizaciones (raza, sexo, edad, educación, nivel socioeconómico, etc.) que se da actualmente, se hace necesario encontrar un equilibrio entre dicha diversidad y la cultura organizacional, basada en valores y creencias compartidas², que mantiene la cohesión grupal. Es labor del líder asumir la responsabilidad de mantener el grupo cohesionado y evitar la discriminación, en especial en el acceso a la organización, selección y promoción de los subordinados.

El reto que se le plantea al líder a la hora de gestionar esa diversidad en los miembros de la organización es el de entender las reglas y valores que caracterizan una determinada cultura, de esto depende el significado que se le atribuye a la conducta de dicho líder y su aceptación. A este modelo de liderazgo se le ha denominado como *liderazgo transcultural*, este modelo fue desarrollado basándose en los resultados del proyecto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Research Project*) que reúne a 170 investigadores de 61 países que estudian precisamente las correlaciones entre los procesos organizacionales, liderazgo y cultura (House, 1999). Analiza cuáles son los atributos y conductas que son efectivas y aceptadas en cada cultura. Se pretende así descubrir si los atributos y conductas que favorecen un liderazgo efectivo son determinados culturalmente o, por el contrario, son universales. Algunas investigaciones, dentro del proyecto Globe, apuntan a que algunos atributos deben ser considerados como universales (los relacionados con el liderazgo transformacional y carismático, por ejemplo), y otros como contingentes.

Es de destacar, tras el análisis de los estudios consultados, la relación entre los conceptos de eficacia y liderazgo. Esta relación ha sido la motivación de varios autores a la hora de realizar sus investigaciones, ha provocado la propia evolución de las teorías y contribuido a la mejora de la realidad organizacional (Mendoza & Ortiz, 2006).

² Se puede considerar el Ideario Paracaidista como el conjunto de valores y creencias en la que se basa la “cultura organizacional” de la Brigada Paracaidista, ya que desde la incorporación a filas del futuro paracaidista, ha de conocer y poner en práctica el Ideario con el fin de alcanzar una unidad de doctrina entre todos los miembros.

2.1. Teoría del Modelo de Liderazgo Transformacional

2.1.1. Origen de la Teoría

Actualmente hay un renovado interés por el estudio del modelo de liderazgo transformacional dentro del ámbito organizacional, debido principalmente a la acumulación de resultados empíricos en cuanto a la influencia de este modelo de liderazgo en el rendimiento de los subordinados y el desempeño de la organización. Además, en parte se debe a la aceptación de la distinción entre las teorías del liderazgo transaccional y el transformacional.

El liderazgo transformacional es uno de los enfoques más investigados y estudiados en la actualidad. Este enfoque fue acuñado por primera vez en las investigaciones sobre liderazgo carismático y transformacional de James Macgregor Burns(1978) y Robert House(1977), pero su principal precursor fue Bernard M. Bass(1985) quien se basó en los estudios anteriormente nombrados. La mayoría de las teorías sobre este modelo tienen en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales.

En su estudio, House elaboró su enfoque acerca del liderazgo de tipo carismático. Trató de determinar cuáles eran los rasgos y conductas por las cuales el líder se diferenciaba del resto de personas. En su enfoque cobra especial relevancia las actitudes y percepciones que sostienen los subordinados con respecto a sus líderes. Los subordinados no solo respetan y confían en su líder, si no que, además, lo idealizan como una figura con características excepcionales. Algunos de estos rasgos del líder son la autoconfianza, fuerte anhelo del poder y convicciones sólidas. Por otro lado, algunas conductas de estos líderes son, por ejemplo, el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los subordinados, la definición de metas ideológicas para asegurar el compromiso del subordinado y mostrar confianza en las habilidades de estos para generar en ellos un sentimiento de autoconfianza.

Poco tiempo después, Burns construyó su teoría sobre el modelo de liderazgo transformacional. Esta teoría interpreta el liderazgo transformacional como un proceso de influencia en el subordinado por parte del líder o mando. Por otro lado, los líderes se ven igualmente afectados modificando su conducta en el caso de percibir respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus seguidores o subordinados. Esta línea teórica tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferente nivel dentro de una misma organización, a diferencia del enfoque carismático que se focaliza en la personalidad individual de determinados líderes. Burns, adicionalmente, establece una diferenciación entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. En el último, los subordinados son motivados por sus intereses personales, se realiza una transacción previa entre el líder y el subordinado fijando el privilegio o recompensa que recibirá el subordinado a cambio de alcanzar un nivel de desempeño fijado por el líder, en vez de ser influidos por el líder para llegar más allá de sus propias necesidades con el fin de buscar el beneficio de la organización, aspecto fundamental del liderazgo transformacional. El liderazgo transaccional comúnmente se da cuando el líder premia, o por el contrario, sanciona en función de si el rendimiento del subordinado es acorde o no con el esperado (Moreira, 2010).

Gracias a los estudios y trabajos realizados por House y Burns (y basándose en ellos), Bass y sus colaboradores (Avolio, Waldman y Yammarino) construyeron la teoría del liderazgo transformacional. Se considera, a través de los estudios realizados sobre la teoría de estos autores, que este tipo de liderazgo es aplicable de forma efectiva en ámbitos tanto civiles como militares.

En su trabajo, Bass describe el tipo de liderazgo transformacional como producto de los efectos que causa el líder sobre sus subordinados. Según su teoría, los líderes transformacionales se caracterizan por provocar cambios en sus subordinados debido a que son concienciados sobre la importancia y valor que tienen para la organización, y para ellos mismos, los resultados obtenidos tras realizar las tareas que les son asignadas. Adicionalmente, el líder transformacional incita a los subordinados a trascender en los intereses personales que estos tienen a favor de los objetivos organizacionales. Este hecho genera

confianza y respeto por parte de los subordinados y son motivados para lograr más que aquello que inicialmente se les había (o se habían) propuesto. Debido a estas propiedades es por las cuales se considera a este modelo de liderazgo más amplio y efectivo que el de tipo transaccional. Aun así, Bass, sostiene que no son modelos excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a la situación en la que se encuentren (Moreira, 2010).

Los autores de este modelo consideran a su vez que el liderazgo transformacional es más amplio que el de tipo carismático. Como se mostrará más adelante en este trabajo, el liderazgo carismático, el carisma, constituye uno de los componentes del liderazgo transformacional.

2.1.2. Componentes del Liderazgo Transformacional

La aportación teórica de Bass fue sin lugar a dudas importante, pero, sin embargo, su aportación más importante fue probablemente que logró crear un instrumento con el cual medir el liderazgo transformacional (y transaccional) en el ámbito organizacional a través de un cuestionario, el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Anexo 1) que se ha utilizado desde entonces en numerosos estudios empíricos. Este cuestionario ha sido utilizado como herramienta para estudiar a los líderes en multitud de contextos organizacionales, tanto militares como civiles y en sus distintos niveles jerárquicos dentro de las organizaciones, incluyendo supervisores de primera línea, directivos medios y altos directivos (Moreira, 2010).

El liderazgo transformacional está compuesto por cuatro componentes principales según Moreira (2010), que están interconectados entre sí. Teóricamente, estas dimensiones son independientes y, dependiendo de la predominancia de alguna de ellas, puede dar lugar a distintos perfiles de liderazgo transformacional. Los componentes son los siguientes:

a) El Carisma (Influencia idealizada)

Este componente representa el nivel más alto de este tipo de liderazgo. El líder transformacional demuestra unas características de carisma que inspiran sentimientos de admiración, lealtad e identificación en sus subordinados, más allá de sus intereses individuales. Los ideales que se asumen se traducen en una intención de hacer lo que es mejor y más correcto para el conjunto, siguiendo una guía de conducta ética. El líder con carisma proporciona a los subordinados una visión, un sentido de misión, se gana su respeto, les infunde orgullo, confianza e impulsa un sentimiento de optimismo. Asimismo, al presentar influencia idealizada, los líderes son capaces de obtener un esfuerzo extra de los subordinados, útiles para alcanzar niveles mayores de desarrollo y rendimiento.

En definitiva, el líder se caracteriza por unas cualidades que incluyen confianza, orgullo y credibilidad hacia sus subordinados, los cuales, están dispuestos a realizar sacrificios personales y a renunciar, o poner en segundo plano, sus intereses personales en beneficio de los de la organización.

b) Inspiración (Componente inspiracional)

Se refiere a la capacidad del líder transformacional para ser un modelo de actuación para sus subordinados. El líder potencia la motivación y entusiasmo a sus subordinados para la realización de sus tareas y la consecución de los objetivos de la organización. Comunica una visión atractiva y actúa como ejemplo de conducta para sus subordinados, teniendo como prioridad el desarrollo individual de sus subordinados. Transmite, además, unas altas expectativas del grupo, así como espíritu de equipo y optimismo en la capacidad del conjunto para superar las dificultades o problemas. Se preocupa por el bienestar externo (inter-grupal) e interno del grupo (intra-grupal) u organización. Este tipo de líderes suelen ser percibidos como tenaces, enérgicos y con iniciativa, demostrando confianza en un futuro mejor del grupo.

Sin embargo, esta dimensión puede ser interpretada igual a la anterior, es decir, que el carisma y la inspiración estén ligados (Moreira, 2010), adoptándose el término “carismático-inspirador”. Aunque para Moreira, existen diferencias y matices entre ambas dimensiones, ya

que un subordinado puede identificarse con la figura del líder gracias a los ideales (carisma) de este pero puede no verse afectado por su motivación inspiradora. También puede observarse desde la perspectiva desde la cual una persona puede demostrar su capacidad para motivar e inspirar a otros individuos en las tareas pero, sin embargo, no lograr un cambio en los valores e ideales de dichos individuos.

c) Consideración individualizada

La consideración por parte del líder de los intereses, necesidades, capacidades y habilidades de sus subordinados es otro aspecto que consolida el modelo de liderazgo transformacional. El líder promueve la igualdad, hace énfasis en mejorar la capacidad de trabajo del grupo y promueve el respeto y la confianza. Da a sus subordinados *feedback*, además de animarlos y apoyarlos con el fin de desarrollar su autonomía y potencial, delega responsabilidades. Esta dimensión está basada en las relaciones individuales dentro del grupo. El líder muestra una preocupación e interés reales por las necesidades e inquietudes personales y profesionales de los subordinados.

El objetivo del líder es fomentar un entorno en el que se puedan aprovechar las diferencias individuales y conjugar las oportunidades de ese entorno con los deseos y necesidades individuales de cada uno de los subordinados que forman parte de la organización. Para ello, se hace necesario un comportamiento por parte del líder ajustado a las características de cada uno de los integrantes. Esto permite que, por ejemplo, se dé una mayor autonomía a los que demuestran mayor conocimiento y experiencia en la ejecución de un tipo de tarea o dando estímulos y refuerzos a aquel que se inicia en una función específica. Se genera además un sentimiento de confianza líder-subordinado que facilita el trabajo en equipo.

d) Estimulación intelectual

Esta componente representa el esfuerzo que realiza el líder para conducir y favorecer el desarrollo de las capacidades estratégicas de los subordinados. El líder anima a los subordinados a tomar conciencia de los problemas con el fin de que desarrollen sus propios pensamientos y ejerciten su imaginación. Debe apoyar y ayudarles a reconocer sus propias creencias. Su objetivo es promover el pensamiento innovador/creativo de sus subordinados, incrementando así su competencia. Para promover el pensamiento innovador/creativo ha de hacerles cuestionarse sus propias suposiciones. Los subordinados desarrollan la creatividad cuestionando los principios y mecanismos adoptados en las tareas, se genera así un ambiente de apertura a nuevas ideas para finalmente reformular los problemas existentes. El líder hace énfasis en la originalidad como un valor esencial y anima a la expresión de ideas y opiniones diferentes a las suyas, siempre dentro de la corrección y respeto.

Algunos autores coinciden además en la existencia de ciertos comportamientos coincidentes entre los líderes transformacionales. Debido a la gran cantidad de estudios realizados en el ámbito del liderazgo transformacional es difícil encontrar puntos coincidentes, pero según algunos expertos se pueden encontrar hasta seis comportamientos característicos del líder transformacional (Moreira, 2010).

Tabla 1 Comportamientos asociados a los líderes transformacionales según Moreira (2010, pág.41).

1. Identificar y articular una visión
Identificar nuevas oportunidades, desarrollar y articular una visión del futuro e inspirar a los otros en su búsqueda.
2. Modelar el comportamiento de otros
Sus comportamientos son coherentes con los valores que defienden y son un ejemplo para los colaboradores.
3. Fomentar la aceptación de los objetivos del grupo
Sus comportamientos se destinan a promover la cooperación entre los colaboradores, llevándolos a trabajar por un objetivo común.
4. Tener expectativas de elevado desempeño
Demostrar altas expectativas de excelencia, calidad y desempeño a sus seguidores (es decir, demostrar que creen en sus capacidades).
5. Proporcionar apoyo individualizado
Respetan a los colaboradores y son sensibles a sus necesidades y sentimientos personales.
6. Estimular intelectualmente los colaboradores
Desafiar a los seguidores y examinar algunas de sus premisas acerca de su trabajo y repensar la forma cómo lo hacen.

3. Metodología

El presente trabajo se ha realizado mediante observación directa y observación participante. De este modo, se ha buscado interactuar y convivir con los miembros de la Tercera Bandera de Paracaidistas “Ortiz de Zárate” (BILPAC III) y con el fin de recopilar información, opiniones e impresiones de la población específica de este estudio (tropa, suboficiales y oficiales) para posteriormente realizar el análisis de similitud entre los rasgos del modelo de liderazgo en estudio y el Ideario Paracaidista y un estudio empírico sobre la presencia del liderazgo transformacional en los cuadros de mando.

Con objeto de contrastar si el liderazgo de la unidad paracaidista es un liderazgo transformacional, se ha utilizado el cuestionario *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), basado en el cuestionario original propuesto por el psicólogo Bernard Bass. Concretamente, ha sido extraído de un estudio similar realizado en la fuerzas armadas de Portugal (Moreira, 2010) adaptándolo a los objetivos aquí propuestos (se han eliminado ítems nulos que no proporcionan información alguna para este estudio). El cuestionario realizado para este trabajo consta de dos bloques de ítems o cuestiones (Ver Anexo 1): En primer lugar se plantean unas preguntas de carácter personal (edad, años de servicio, anteriores destinos, etc.) con el fin de clasificar la población encuestada.

El segundo bloque, se plantean 47 ítems en donde el encuestado evalúa la frecuencia en la que su jefe directo asume los comportamientos descritos en los ítems. Este segundo bloque es donde se encuentran los ítems que evalúan el comportamiento transformacional. Los ítems están organizados por sub-escalas en las que se valoran las dimensiones de Carisma, Consideración Individualizada y la Estimulación Intelectual (Ver Tabla 2). Adicionalmente, están presentes en ese último bloque otros subgrupos de ítems que evalúan el comportamiento transaccional del líder. Aunque estos últimos no son objeto de estudio en este trabajo.

Tabla 2 Composición de la escala de Liderazgo Transformacional

Sub-escalas	Ítems	Ejemplo
Carisma³	1,8,10,11,14,16,17,21,22,23,26,30,32,34,35 (15 ítems)	<i>“Me siento bien junto a él”</i>
Consideración Individualizada	2,3,4,6,7,9,25 (7 ítems)	<i>“Descubre lo que deseo y me ayuda a conseguirlo”</i>
Estimulación Intelectual	12,19,20 (3 ítems)	<i>“Me hace pensar los problemas de nuevas formas”</i>

El cuestionario utiliza una escala Lickert de 5 puntos según la cual, 4 es la valoración más alta, “siempre”, y 0 la valoración más baja, “nunca”.

3.1. Muestra

La muestra poblacional con la que se realiza el cuestionario son integrantes de la Segunda Sección de la 12 Compañía de Fusiles perteneciente a la BILPAC III. La muestra se ha dividido en tres segmentos de forma que se conozca cuantos miembros hay pertenecientes a las escalas de tropa, suboficiales y oficiales. El estudio cuenta con un diseño transversal donde se distinguen las distintas escalas, de tropa, suboficiales y oficiales.

En total la muestra es de 29 individuos entre ellos hay personal que ha servido previamente en otras Unidades o destinos dentro del Ejército de Tierra. Asimismo, parte de ese personal ha servido en misiones internacionales. Cabe destacar que la totalidad de la muestra es del género masculino al no haber personal femenino en la sección encuestada.

3.2. Instrumentos de medición

El instrumento utilizado para la segunda línea de estudio ha sido el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), modificado de tal manera que se centrase en el objetivo de estudio de este trabajo, el liderazgo transformacional dentro de las unidades paracaidista (Ver Anexo 1).

La reprografía de los cuestionarios ha corrido a cargo de la 12 Compañía encuadrada en la BILPAC III (Murcia).

3.3. Trabajo de campo

El trabajo de campo se realizó durante las prácticas externas del autor en la Brigada Paracaidista bajo el mando del General de Brigada D. Juan Cifuentes Álvarez, en la 12 Compañía encuadrada en la Tercera Bandera de Paracaidistas “*Ortiz de Zárate*”, mandada por el Teniente Coronel (DEM) D. Rafael Guisasaola Rosique, ubicada en Murcia. Desde la incorporación a la Unidad (23/02/2015) hasta su finalización (12/04/2015) se llevó a cabo la recopilación de información, realización de encuestas y prácticas de mando.

Aprovechando la convivencia día a día con los integrantes de la II Sección, bajo mando del Teniente de Infantería D. César López Fernández, encuadrada en la 12 Compañía, bajo mando del Capitán de Infantería D. Francisco Antonio Rastrojo González, el autor pudo obtener

³ Combina las dimensiones de Carisma(Influencia Idealizada) e Inspiración(Componente inspiracional)

de primera mano enseñanzas de la aplicabilidad real del liderazgo en una unidad paracaidista, así como de las impresiones personales del resto de integrantes de dicha Unidad.

Posteriormente, una vez finalizadas las prácticas externas, se procedió al análisis de la información recogida, así como a la realización de los cálculos estadísticos de los cuestionarios cumplimentados por los miembros de la Unidad. Finalmente, se redactó el trabajo con las conclusiones obtenidas.

4. Desarrollo

El rendimiento de las unidades militares en unas condiciones adecuadas respecto a sus habilidades y equipamiento, está relacionada con unas características psicológicas y organizacionales. Estas características están estrechamente relacionadas con el nivel de cohesión del grupo y la resistencia a la adversidad (Manning & Ingraham, 1983). La conexión de ambos conceptos es clara: a mayor cohesión de la unidad, mayor resistencia a situaciones adversas, y viceversa (Bartone, 2006). Pero, probablemente el factor más importante en la consolidación de esas características de cohesión grupal y resistencia a la adversidad sea el liderazgo⁴.

Existe una importante diferencia entre las unidades militares con un comportamiento excepcional frente a aquellas otras unidades con un comportamiento mediocre, dicha diferencia reside en el tipo de liderazgo que se aplica (Bartone & Kirkland, 1991). En recientes estudios, se declara que existe una relación directa entre el tipo de liderazgo utilizado en una organización y el rendimiento que esta organización es capaz de conseguir. En el trabajo realizado por Oh, Courtright y Colbert en 2011 se analizaron 117 investigaciones anteriores sobre la relación entre el liderazgo transformacional y el rendimiento. Llegaron a la conclusión de que este tipo de liderazgo produce un mejor rendimiento individual de cada subordinado y, a su vez, de la organización. Además, concluyeron que este modelo de liderazgo produce mejores resultados que otros en la predicción de resultados, tanto individuales como organizacionales.

En el ámbito militar, se han realizado estudios sobre el rendimiento obtenido con el modelo de liderazgo transformacional en el seno de las fuerzas armadas, tanto en combate como en periodos de paz⁵. Muchos de los trabajos de liderazgo en las fuerzas armadas no son de dominio público, aunque es posible encontrar artículos de este campo en revistas de carácter militar, como *Amy* o *Tierra*. Además, es posible acceder a manuales y reglamentos redactados por el Ejército de Tierra español a este respecto.

Para este trabajo ha sido de especial utilidad el documento denominado “*El liderazgo en la fuerza del Ejército de Tierra*”⁶. Este documento definió un *modelo efectivo de liderazgo para el Ejército de Tierra*⁷ a partir del análisis de los datos recogidos de una muestra de 6.829 efectivos de la Fuerza, en veintiséis unidades. Supuso una novedad, por ser el primer estudio de estas características dentro del Ejército de Tierra español. El objetivo fundamental de este documento era establecer un modelo efectivo de liderazgo, además de contrastar qué modelo se aproximaba más a la realidad de las unidades en ese momento.

Por tanto, apoyando este trabajo en las investigaciones y estudios anteriormente nombrados, que estudiaron la conexión entre el rendimiento y cohesión de organizaciones con los modelos de liderazgo, se procede a centrar el trabajo únicamente en el aspecto del liderazgo transformacional.

Con este trabajo se pretende contribuir, en la medida de lo posible, al estudio del liderazgo en el Ejército de Tierra español. Acotando el inmenso campo del liderazgo en un solo

⁴ Monografía 136. El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI.

⁵ El liderazgo en la fuerza del Ejército de Tierra. Programa de investigación 110/11.Desarrollo del liderazgo en el Ejército de Tierra. Sección de Investigación y Análisis. DIDOM.MADOC. Año 2014

⁶Ídem.

⁷Ídem. Pág. 5

modelo, el transformacional, y eligiendo una de entre las muchas unidades del Ejército de Tierra, una sección de infantería perteneciente a la Brigada Paracaidista.

4.1. Análisis del Ideario Paracaidista

A continuación, se procederá a exponer las similitudes entre la idiosincrasia de la Brigada Paracaidista y los rasgos que caracterizan al liderazgo transformacional. Posteriormente, y a través de un análisis estadístico de los cuestionarios MLQ cumplimentados por personal de la unidad (mandos y tropa), se pretende contrastar si el liderazgo transformacional es el liderazgo que encontramos en la realidad de la unidad.

El Ideario Paracaidista (Anexo 2) reúne en diez artículos la idiosincrasia o forma de ser paracaidistas. Es de obligado conocimiento y cumplimiento por parte de todos los integrantes de la Brigada Paracaidista del Ejército de Tierra. Mediante estos diez artículos se dota a esta Unidad de una comunidad de doctrina fundamental para la cohesión de sus integrantes. Junto con la Oración Paracaidista son el estilo y forma de ser paracaidistas, según se recoge en el “*Propósito GEBRIPAC*”⁸, documento que ha de ser conocido por todo paracaidista, ya que representa el propósito que su Jefe tiene para la Unidad.

El cumplimiento del Ideario por parte del paracaidista supone, a su vez, un modelo a seguir para sus compañeros. Por lo tanto, aquel individuo que trabaje por cumplirlo en su día a día, independientemente del rango que tuviese este, se convierte en ejemplo y modelo de conducta para otros miembros de la Unidad, se convierte en un líder en potencia.

A continuación se expone un análisis individual de los artículos del Ideario en los cuales se han encontrado similitudes entre los rasgos que debe presentar un líder de tipo transformacional de forma que se pueda conocer hasta qué punto el Ideario, en realidad, enseña a los integrantes de la Brigada Paracaidista las cualidades del liderazgo transformacional, expuestas en el apartado 2.2 Componentes del Liderazgo Transformacional.

1 NUESTRO HISTORIAL:

EN IFNI SE ABRÍÓ EL LIBRO DE NUESTRA HISTORIA, NO ESCATIMARÉ MI SANGRE, PARA ESCRIBIR EN ÉL PÁGINAS DE GLORIA.

En el primer artículo se observa un entusiasmo y motivación del paracaidista por mantener la historia de la Unidad (el desempeño de la organización a la que pertenece). Le comunica las altas expectativas depositadas en él, cuya implicación es directa en el resultado de su historia. Estos dos aspectos, el entusiasmo en el desempeño final de la organización y la transmisión de altas expectativas al subordinado, se incluyen en la dimensión Inspiracional del liderazgo transformacional.

Fomenta además, por primera vez, el espíritu de equipo al referirse a la historia como algo que pertenece a todos los integrantes de la organización, y solo a ellos.

2 LA MISIÓN:

POR ENCIMA DE TODO ESTÁ LA MISIÓN; EL CALOR, EL FRÍO, EL HAMBRE, EL SUEÑO Y EL CANSANCIO, PARA MI SERÁN ESTIMULANTES.

Mediante este artículo se le inculca al paracaidista el sentimiento de que el objetivo grupal está por encima del individual. Un rasgo de la dimensión Carismática del líder transformacional es la potenciación de una lealtad por parte del subordinado más allá de los intereses individuales. Entendiendo la misión como el objetivo de la organización, se hace patente con la afirmación “*por encima de todo*” que los intereses de cada uno de los miembros están supeditados a los intereses grupales, hasta tal punto que el paracaidista ha de transformar sus necesidades en motivación para el cumplimiento de su misión.

⁸ “*Propósito GEBRIPAC*”, documento redactado por el General de Brigada Don Juan Cifuentes Álvarez, General Jefe de la Brigada Paracaidista (GEBRIPAC). 2014

3 OBEDIENCIA:

TRABAJARÉ; HARÉ LO QUE SE ME MANDE, EN AUSENCIA DE MIS JEFES CUMPLIRÉ MEJOR QUE EN SU PRESENCIA.

Además de exigir obediencia al mando por parte del paracaidista, este artículo muestra la lealtad que debe tener el paracaidista a sus mandos y, a su vez, la lealtad que debe esperar de sus subordinados a la hora de cumplir los cometidos que se encomienden. La lealtad como valor del individuo hacia la organización es la base de la generación de una ventaja competitiva sostenible frente a otras organizaciones (Dailey, 2012) y es un sentimiento que el líder transformacional inspira a los subordinados, es la base en la cual se apoya el liderazgo transformacional. A diferencia de otros tipos de liderazgo, el transformacional, busca que crezca un sentimiento de lealtad hacia la organización, como se aprecia en la dimensión Carismática.

Especialmente en las unidades paracaidistas es esencial la lealtad en su máximo exponente debido a su característica diferenciadora, el salto paracaidista. Este es el modo de llegar al combate del soldado paracaidista y dicho combate normalmente se producirá tras las líneas enemigas donde muy probablemente se encuentre aislado de otras unidades amigas y de su mando. En tal caso se asume que no existirá ni comunicación directa con el mando ni supervisión por parte del mando de los cometidos de sus subordinados. Por ello es esencial enseñar la relevancia que tiene la lealtad para el paracaidista. El mando (líder) debe tener la certeza de que sus subordinados cumplirán con sus cometidos perfectamente aunque se encuentren aislados. El éxito del paracaidista reside en el fuerte lazo de lealtad que le une con sus mandos y compañeros, es decir, con su Unidad (la organización a la que pertenece).

Por ello se puede afirmar que este artículo hace referencia a uno de los aspectos fundamentales que caracteriza al liderazgo transformacional, la lealtad a la organización, recogido en la componente Carismática.

5 ESPÍRITU DE SUPERACIÓN:

NINGÚN OBSTÁCULO SERÁ TAN GRANDE QUE NO PUEDA SUPERARLO.

El paracaidista debe sentir una confianza en sí mismo permanente para la superación de los problemas u obstáculos que se le aparezcan. El componente Inspiracional del liderazgo transformacional está estrechamente relacionado con el hecho de transmitir al subordinado optimismo en la capacidad de todos para superar obstáculos.

En un segundo plano, este artículo se puede interpretar como una potenciación del espíritu innovador y creativo. El espíritu de superación es de carácter individual, debe estar presente en cada paracaidista. El paracaidista debe estar preparado para superar él solo los obstáculos o problemas que se le presenten en el desempeño de su tarea. Por lo tanto, se le debe alentar un pensamiento creativo/innovador para hacer frente a esas situaciones adversas, como se recoge en la dimensión de la Estimulación Intelectual del modelo de liderazgo analizado en este trabajo.

6 VOLUNTARIEDAD:

SERÉ VOLUNTARIO PARA CUALQUIER SACRIFICIO; LOS PUESTOS DE MAYOR RIESGO Y FATIGA SON LOS PUESTOS DE MAYOR HONOR.

El líder transformacional genera, a través de su conducta ejemplar, cambios de importancia en los valores, actitudes y creencias en sus subordinados. Debido al carisma del mando, el subordinado se identifica con él y busca imitar la conducta y actitud del líder hasta hacerlas suyas. De este modo, el líder se convierte en ejemplo y modelo a seguir por sus subordinados. El líder les transmite el sentimiento de que la recompensa que obtendrán será una recompensa interna e individual a través de la satisfacción por el cumplimiento del deber.⁹

⁹El liderazgo en la fuerza del Ejército de Tierra. Programa de investigación 110/11. Desarrollo del liderazgo en el Ejército de Tierra. Sección de Investigación y Análisis. DIDOM. MADOC. Año 2014. Pág. 3-27.

Por este artículo el *mayor honor* es una motivación para ofrecerse *voluntario para cualquier sacrificio* en los puestos de mayor riesgo y fatiga. El honor tiene el valor que uno mismo le otorga como cualidad moral, se convierte pues en una recompensa interna (el propio honor del paracaidista) y externa (el honor de su Unidad). Sin embargo, esta no es una recompensa contingente¹⁰, ya que no siempre está en manos del líder o mando el otorgar dicha recompensa. El honor es enseñado como una motivación para el perfecto desempeño de las tareas o misiones que tenga el paracaidista.

El ser voluntario intrínsecamente significa un esfuerzo extra y supone ser un ejemplo en el que colaboradores o subordinados se vean reflejados. Por lo tanto, el hecho de que en el Ideario se potencia la actitud de voluntariedad *para todo sacrificio*, es decir, un esfuerzo extra y el ser ejemplo para el resto de miembros de la organización es una característica de conducta del liderazgo transformacional. La ejemplaridad y el motivar al subordinado (mediante una recompensa interna) para alcanzar un mejor desempeño en su tarea están recogidos en la Influencia Idealizada o Carisma y el componente Inspiracional del liderazgo transformacional.

7 ESPÍRITU DE EQUIPO:

EL VALOR INDIVIDUAL SUPONE MUCHO, EL VALOR COLECTIVO Y EL ESPÍRITU DE EQUIPO LO PUEDEN TODO.

Por segunda vez en el Ideario se hace mención al espíritu de equipo y el sentimiento de pertenencia a la organización. Con este artículo se deja claro que el paracaidista, solo, es capaz de alcanzar un nivel de desempeño alto, pero que si no trabaja en colaboración con el resto de miembros de la Unidad u organización no se podrá alcanzar el desempeño óptimo de las tareas.

No se debe entender este artículo como un menosprecio del trabajo individual del paracaidista, al contrario, lo potencia. Pero le inculca que el trabajo en equipo es la herramienta para alcanzar mayores cotas de desempeño.

La exaltación del espíritu de equipo y la confianza en el desempeño del grupo son características de la faceta Inspiracional anteriormente nombrada.

9 ESPÍRITU DE COMPAÑERISMO:

LOS ÉXITOS DE MIS COMPAÑEROS SERÁN LOS MÍOS PROPIOS. LAS LEYES DEL COMPAÑERISMO SERÁN MI DOCTRINA.

Una vez más se potencia el entusiasmo por el espíritu de equipo, esta vez se centra en las relaciones intra-grupales de la Unidad. El *compañerismo* hace referencia a la relación de camaradería entre los componentes de la Unidad. Al paracaidista se le establece como *doctrina* dicha relación con sus compañeros con el fin de crear un ambiente propicio de confianza y cohesión en la Unidad para el trabajo en equipo.

Es tarea del líder fomentar las buenas relaciones en el seno del grupo que lidera, tanto las relaciones entre subordinados como la relación que tiene él con sus subordinados y las que tienen ellos con él. En el ámbito castrense donde la vida de uno puede llegar a depender en muchas ocasiones de sus colaboradores (subordinados o mandos) esta relación es todavía más importante (Bartone, 2006)¹¹. El modelo de liderazgo transformacional cuenta también con esta preocupación por las relaciones intra-grupales, el líder transformacional, a través de su dimensión Inspiracional, muestra especial preocupación por el bienestar interno del grupo, es decir, fomenta el *compañerismo*.

Asimismo, como se ha indicado previamente, este modelo de líder se preocupa por las relaciones individuales entre él y cada uno de sus subordinados. El líder transformacional

¹⁰ Característica del Liderazgo Transaccional, por la cual se establece un intercambio previamente establecido entre el líder y el subordinado. El líder ofrece una bonificación o privilegio a cambio de que el subordinado cumpla un nivel de desempeño establecido por el líder. (Moreira, 2010)

¹¹ “*Company Command-Building Combat-Ready Teams: The Platoon Leader- The Platoon Sergeant Relationship*”. Revista Army. Mayo 2012

considera individualmente a cada uno de sus subordinados con el fin de conocer sus intereses, preocupaciones, ambiciones, habilidades y capacidades para poder emplearlos en las tareas que mejor se ajusten a sus perfiles. Por lo tanto, este artículo se hace referencia también al *compañerismo* que ha de existir entre el mando y sus subordinados (entendido como vínculo de conocimiento mutuo), coincidiendo con la única dimensión no relacionada hasta ahora con el Ideario, la Consideración Individualizada.

10 LA SALUD FÍSICA Y MORAL:

FORJARÉ MI MENTE Y MI CUERPO, BUSCANDO LA VIDA SANA EN EL TRABAJO, LA INSTRUCCIÓN Y EL DEPORTE.

En este artículo se fomenta el desarrollo personal del paracaidista, inspirándole a trabajar para conseguir una mejora continua de forma que perfeccione sus habilidades y capacidades. Tanto física como moralmente, el paracaidista ha de perfeccionarse continuamente.

Este artículo se relaciona con la dimensión Carismática del líder transformacional al incitar al paracaidista a llevar una conducta ética (*salud moral*). Con la componente Inspiracional también se encuentra una conexión, ya que el líder transformacional, además de transmitir entusiasmo y motivación, se centra en promover el desarrollo de los subordinados (*salud física y moral*). Por último, con la dimensión de la Estimulación Intelectual se identifica el ánimo por *forjar la mente* del paracaidista de forma que siempre se perfeccione mentalmente, tanto en el trabajo, como en la instrucción y en el deporte. En resumen, este artículo potencia la mejora continua en las tareas y el desarrollo individual del paracaidista en su día a día, lo cual es preocupación permanente del líder transformacional.

CONCLUSIONES

Analizando el Ideario en su conjunto es interesante destacar cómo se resaltan aspectos tanto individuales como colectivos, es decir, se observa que los artículos 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9 y 10 están redactados en primera persona del singular mientras que los artículos 4 y 7 lo están de forma impersonal, haciendo referencia a la totalidad del colectivo. Esta matización lleva a afirmar que el interés del mando está volcado en la realización y crecimiento individual de cada uno de los paracaidistas, prueba de ello es que cada paracaidista ha de conocer el Ideario e interiorizarlo.

Observando las relaciones establecidas entre las componentes del liderazgo transformacional y los artículos del Ideario se descubre que, en mayor o menor medida, se hace referencia a conductas y rasgos de las cuatro componentes que caracterizan al líder transformacional (apartado 2.1.2) de la siguiente manera:

Tabla 3 Relación Componentes del Liderazgo Transformacional - Artículos del Ideario Paracaidista

Componente	Artículo del Ideario Paracaidista
Carisma	2,3,6,10
Componente Inspiracional	1,5,6,7,9,10
Consideración Individualizada	9
Estimulación Intelectual	5,10

Tras el análisis realizado y las relaciones encontradas se puede afirmar, como conclusión del primer objetivo de este trabajo, que el Ideario Paracaidista, en efecto, potencia y enseña, de forma directa o indirecta, el modelo de liderazgo transformacional en la tropa, suboficiales y oficiales de la Brigada Paracaidista.

4.2. Análisis de encuestas y resultados

La encuesta fue realizada en la BILPAC III a 29 paracaidistas pertenecientes a la II Sección encuadrada en la 12 Compañía. Se encuestó a miembros de todas las escalas que cuenta el Ejército actualmente, de diferentes edades y años de servicio para así contar con una visión más amplia de la situación actual de los miembros del Ejército. Debido a la inclusión de miembros de diferentes escalas que desempeñaban diferentes cometidos se dispone de un estudio objetivo de la concepción del liderazgo dentro de la unidad. Se realiza un estudio de diseño transversal, al incluir las diferentes escalas.

Con el análisis de los datos biográficos se obtiene una relación de edades y empleos que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4 Relación edades según empleos

Edades	Total	%	Oficiales	Suboficiales	Tropa
18-20	3	10,34			3
21-25	10	34,48	1		9
26-30	12	41,38		2	10
31-35	3	10,34	1		2
36-40	1	3,45		1	
Media(años)	26,34		29,5	31,33	25,45

La muestra poblacional presenta una edad media de 26 años con una desviación típica de 4 años.

A través de la información de los datos biográficos se observa que un alto porcentaje de la población encuestada llevaba un año de servicio en el momento de realizar la encuesta, por este motivo aunque la media de la población da un valor de casi 5 años de servicio, presenta una desviación estándar de 4 años. La población está muy polarizada en cuanto a años de servicio, mientras algunos sujetos presentan un año de servicio, otros presentan valores superiores a diez años (10,34%). Esta variación en los años de servicio se ve relacionada con la escala a la que pertenecen los individuos (Ver Gráfico 1). En la escala de tropa, la media de años de servicio es la más baja (3,63 años), mientras que los oficiales presentan una media claramente superior (10,5 años) y los suboficiales muy similar a la de los oficiales (11,66 años). Tanto en la edad media como en los años de servicio, los suboficiales presentan los valores más altos debido a que su ingreso es permitido con menor edad y a que en algunos casos han promocionado desde la escala de tropa. Es destacable también que el 31,03% de los sujetos proviene de otros destinos de infantería ligera del Ejército de Tierra, fuera de la Brigada Paracaidista.

El análisis de los resultados obtenidos en el bloque de Evaluación del Mando se realizó de forma que se estudió por separado los bloques de ítems correspondientes a las componentes del liderazgo transformacional detalladas en el punto 2.1.2 Componentes del Liderazgo Transformacional para posteriormente analizar en conjunto los valores de las respuestas obtenidas en la totalidad de los ítems que hacen referencia al liderazgo transformacional (Ver Tabla 2). Los resultados están representados por una escala Lickert de cinco puntos (de 0 a 4).

Primeramente se llevó a cabo el contraste sobre la normalidad de la muestra (contraste basado en la asimetría y curtosis de la distribución), posteriormente se realizó un estudio de sensibilidad (estudio descriptivo de la media, mediana, desviación típica, y coeficiente de

correlación de Pearson) y finalmente se realizó un estudio de la fiabilidad (determinación del Alfa de Cronbach, utilizando el método de consistencia interna).

CONTRASTE DE NORMALIDAD DE LA MUESTRA

En esta parte se pretende contrastar si las respuestas obtenidas en la muestra de estudio siguen una distribución normal o si por el contrario no se puede afirmar dicha distribución.

H_0 : Los resultados de la muestra siguen una distribución normal.

La forma más sencilla de contrastar esta hipótesis consiste en calcular los coeficientes de asimetría y curtosis:

- Una distribución se dice que es simétrica si los valores que están a la misma distancia de la media tienen igual frecuencia. Mientras que es asimétrica a la derecha (o de simetría positiva) cuando los valores bajos de la variable son más frecuentes, y asimétrica a la izquierda (o de asimetría negativa) en el caso opuesto.

- La curtosis hace referencia al grado de apuntamiento que presenta una distribución al ser comparada con la distribución normal. Se denomina distribución leptocúrtica (curtosis positiva) cuando es más apuntada y con colas menos gruesas que la normal; platicúrtica (curtosis negativa) si es más aplastada y con colas más gruesas que la normal, y mesocúrtica, si es igual de apuntada que la normal.

Para llevar a cabo el contraste de hipótesis es necesario determinar los coeficientes de asimetría y de curtosis (Ver Ecuaciones). Un procedimiento para decidir si la distribución de la que proceden los datos es o no normal, consiste en estimar los valores de la asimetría y curtosis y valorar si difieren significativamente de cero. En el caso de existir una diferencia significativa de cero, se rechaza la hipótesis de normalidad (Lévy & Varela, 2006).

La hipótesis más habitual es considerar que la población sigue una distribución normal, dicha hipótesis es utilizada por alguno de los estadísticos utilizados más adelante. Es necesario entonces examinar la evidencia disponible para aceptar o rechazar la hipótesis en la muestra utilizada. Los procedimientos utilizados para contrastar la hipótesis se basan en las características de la distribución normal. Es decir que todos los momentos de orden impar son igual a cero.

Los estadísticos a utilizar se reflejan en el anexo Ecuaciones. Según esa ecuación, los coeficientes de asimetría y de curtosis son $g_1 = m_3/m_2^{3/2}$ y $g_2 = m_4/m_2^2 - 3$.

Por lo tanto, para aceptar que la muestra sigue una distribución normal el valor del coeficiente de asimetría deberá encontrarse en el intervalo $[-0,89; +0,89]$ y el de curtosis en el intervalo $[-1,78; +1,78]$. Los contrastes resultan de la siguiente manera:

En el caso de los ítems relacionados con el componente Carisma, el coeficiente de asimetría es de -0,27, por lo que la distribución de los respuestas se encuentra ligeramente concentrada por debajo de la media. Presenta un valor de curtosis de -0,16. El valor del coeficiente de curtosis y el de asimetría se encuentran dentro de los intervalos indicados anteriormente por lo que no se rechaza la hipótesis nula. En la siguiente componente, la Consideración Individualizada, el coeficiente de asimetría de las respuestas es de -0,07, por lo que apenas hay desplazamiento con respecto a la media y el valor de curtosis es de -0,38 lo que significa que la distribución de estos datos con respecto a la normal es menos apuntada y con colas más anchas. En este caso los valores de la asimetría y curtosis están dentro de los parámetros luego no se rechaza la hipótesis nula, aceptándose la normalidad de la muestra. En la última componente, la Estimulación Intelectual, el coeficiente de asimetría arroja un valor de -0,14 y su curtosis muestra un valor de -0,33. Una vez más, estos valores de asimetría y curtosis entran dentro de los intervalos, por lo que no se rechaza la hipótesis nula. En todas las componentes se observa una distribución platicúrtica (curtosis negativa).

En el análisis de la encuesta de forma global, se observa una simetría desplazada hacia la izquierda de la media con un valor de asimetría de -0,23. El coeficiente de curtosis es de -0,18, ambos valores entran dentro de los intervalos en los que no se rechaza la hipótesis nula. El valor negativo de la curtosis indica que la totalidad de los datos de la encuesta siguen una distribución platicúrtica.

ESTUDIO DE SENSIBILIDAD

H₀: Existe presencia del liderazgo transformacional.

A continuación, se mostrarán los resultados del estudio de sensibilidad correspondientes a las componentes transformacionales por separado y, posteriormente, se expondrán los resultados del análisis global de los cuestionarios:

En cuanto a la componente de Carisma (combinada con la componente Inspiracional), se plantean quince ítems. Los ítems asociados a estas dos componentes representan 31,91% de la totalidad. La media de las respuestas es de 2,45 con una desviación típica de los resultados de 0,87. La media de las respuestas se encuentra por encima del valor medio de la escala Lickert utilizada, cuyo valor es 2, y que establece el valor de por el cual no se rechaza la existencia de la componente. El valor de la mediana de las respuestas es de 3. Al 95% ($\alpha=0,05$) no se rechaza la hipótesis nula de existencia de liderazgo transformacional.

La siguiente componente del liderazgo transformacional analizada a través de los resultados de las encuestas es la Consideración Individualizada. Esta está representada por siete ítems, que representan el 14,89% del total de ítems. La media de las respuestas en estos ítems es de 2,5, con una desviación típica de 0,78. En este caso la media de las respuestas también se encuentra por encima del valor por el cual no se rechaza la existencia de esta dimensión. La mediana presenta un valor de 3. Para las respuestas de esta dimensión, a un nivel de confianza de 95% ($\alpha=0,05$), no se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto no se rechaza la existencia de esta dimensión en los mandos de los sujetos encuestados.

El componente de Estimulación Intelectual fue examinado a través de tres ítems, que representan el 6,38% del total. La media resultante de las respuestas fue de 2,52, superando el valor de aceptación, con una desviación típica de 0,78. Su mediana presenta un valor de 3. En este caso, al mismo nivel de confianza que los componentes anteriores, no se rechaza la hipótesis nula.

Los resultados obtenidos del análisis de la totalidad de los ítems (Ver Gráfico 2) de la encuesta muestran que efectivamente se perciben las características transformacionales en la conducta de los mandos. La media de las respuestas de todos los ítems que evalúan las componentes transformacionales es de 2,47 con una desviación típica de 0,83. Este valor es superior al valor de aceptación. La mediana de la distribución total de respuestas es 3. Con un nivel de confianza del 95% ($\alpha=0,05$), con los resultados de la totalidad de la encuesta, no se rechaza la hipótesis nula de la existencia del liderazgo transformacional.

La correlación entre las componentes y el resultado global se ha analizado y muestran que las tres componentes analizadas por separado cuentan con unos coeficientes de correlación de Pearson, con respecto a los resultados globales, mayores que cero (Ver Gráfico 3 Correlación de componentes con el total de la encuesta). Esto indica que los resultados de cada componente transformacional tienen una relación lineal positiva con los resultados globales. La correlación más significativa es la del componente Carisma, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,97. Esto quiere decir que los resultados globales de la encuesta tienen una dependencia casi total de los resultados de la componente Carisma. Los valores de la Consideración Individualizada y la Estimulación Intelectual son de 0,7 y 0,63 respectivamente lo que indica unas correlaciones sustanciales.

ESTUDIO DE FIABILIDAD

Para determinar la fiabilidad de la escala de medida se ha calculado el Alfa de Cronbach. Según Oviedo y Campo-Arias (2005), el constructo muestra una buena consistencia

interna (la correlación entre los ítems es buena) y, por lo tanto, buena fiabilidad si el valor de Alfa es mayor que 0,7.

En el caso de los ítems relacionados con el Carisma, el valor del Alfa de Cronbach es de 0,83. Este valor indica que hay una buena consistencia interna en los ítems que hacen referencia a esta componente del liderazgo transformacional. La consistencia interna de los ítems relacionados con la componente de Consideración Individualizada está representada por un valor del Alfa de Cronbach de 0,25, lo que indica que presenta una escasa consistencia interna debido a que los ítems presentan poca correlación entre ellos. (Oviedo & Campo-Arias, 2005). De la misma manera, el Alfa de Cronbach para la componente de Estimulación Intelectual es de 0,39, inferior al valor 0,7, por lo que no dispone de una consistencia interna que haga que resulte fiable la medición debido al escaso número de ítems (3) para medir la componente (Oviedo & Campo-Arias, 2005).

En cuanto al Alfa de Cronbach de la totalidad de las respuestas se puede afirmar que, con un valor de 0,84, el cuestionario MLQ utilizado para evaluar la presencia de características transformacionales posee una consistencia interna que la convierte en una escala fiable de evaluación. Por lo que este cuestionario presenta una buena consistencia interna de forma global, pero no individualmente para cada componente.

CONCLUSIONES

En vista de los resultados obtenidos en el análisis de los cuestionarios, se acepta la hipótesis de que la muestra sigue una distribución normal al estar los coeficientes de asimetría y curtosis dentro de los intervalos de normalidad. De la misma forma, se concluye que no se puede rechazar la hipótesis de la existencia de liderazgo transformacional en los mandos directos al arrojar, las respuestas, valores superiores a 2. El cuestionario, de forma global, presenta una consistencia interna aceptable para tomar como válidos los resultados.

5. Conclusiones

El liderazgo en las fuerzas armadas ha tomado un papel importante en la actualidad debido a las interacciones entre los distintos escalones de mando y tropa. Por ello, se ha desarrollado un especial interés en estudiar los modelos de liderazgo en el contexto militar para formar a los futuros líderes.

El modelo de liderazgo transformacional, si fuese resumido por una palabra, esta sería ejemplo, es por esto que resulta ser un modelo adecuado a seguir en las fuerzas armadas ya que el líder transformacional se caracteriza por ser un ejemplo de conducta para sus subordinados. Infunde a sus subordinados el compromiso con objetivos más grandes que los individuales, se preocupa por el desarrollo personal del subordinado y les motiva para ser ejemplo para sus compañeros.

Es interesante enseñar las conductas y características de un buen liderazgo a través de la cultura organizacional de las unidades. En el caso de la Brigada Paracaidista, utilizando el Ideario Paracaidista como herramienta, se transmiten los comportamientos esperados de los individuos que la componen, de tal forma que orientan a todos sus integrantes en una misma dirección. Tras el análisis de las semejanzas entre las componentes del liderazgo transformacional y los artículos del Ideario, se encuentran similitudes entre ambos. Muchas de las conductas que el Ideario inculca a los paracaidistas pueden clasificarse dentro de los componentes que definen al liderazgo transformacional. El Ideario Paracaidista transmite en ocho de los diez artículos que lo conforman conductas características de las componentes de Carisma, Inspiración, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada del modelo de liderazgo transformacional dentro de las filas de la Brigada Paracaidista. Al observar estos puntos en común, se muestra el interés que tiene la Brigada Paracaidista en favorecer el desarrollo personal de sus integrantes, un desarrollo tanto profesional como personal. Se concluye tras el análisis llevado a cabo en el trabajo que el modelo de liderazgo transformacional es potenciado en la cultura organizacional de la Brigada Paracaidista a través del Ideario Paracaidista.

Una vez realizado el análisis empírico del cuestionario MLQ que evalúa la frecuencia en que se dan los comportamientos y conductas del líder transformacional en los cuadros de mando, se obtienen unos resultados que demuestran que no se puede rechazar la existencia de conductas transformacionales en los mandos de los paracaidistas encuestados. Los resultados obtenidos en la media de la muestra son superiores al valor de aceptación, con un nivel de confianza elevado, y la fiabilidad del cuestionario, como herramienta de medida, es demostrada por el valor del Alfa de Cronbach obtenido. Las correlaciones entre los resultados individuales de cada componente y los resultados globales de la encuesta son de valores elevados, los resultados globales dependen en gran medida de los resultados de las componentes del liderazgo transformacional. Se confirma así que no se rechaza la existencia de estas conductas transformacionales de forma empírica.

Es necesario señalar que este estudio empírico ha sido muy limitado en encuestas, sin embargo, muestra unos resultados interesantes que podrían ser objeto de un análisis a mayor escala y profundidad. La realización de este tipo de estudios en otras unidades podría ser de la misma forma interesante.

En las experiencias obtenidas tras la estancia en la Unidad se sacaron algunas conclusiones relacionadas con el liderazgo. El objetivo del mando paracaidista es ser en todo momento ejemplo para el subordinado, este anhelo por la ejemplaridad es la conducta fundamental del líder transformacional y es observado en el día a día de la Unidad. La figura del Cabo, como ejemplo más cercano para el soldado paracaidista, es de gran importancia debido a la enorme influencia que ejerce sobre sus soldados subordinados.

Debido a la gran influencia que tiene cualquiera que ejerza el mando sobre soldados, es interesante fomentar y potenciar, a través de la formación, las conductas y comportamientos del liderazgo transformacional en aquella persona destinada a liderar, en el futuro, a los soldados de España.

6. Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

Artículos y Publicaciones

- Bartone, P.T. & Kirkland, F.R. (1991). *Optimal leadership in small army units*. In R. Gal & A.D. Mangelsdorff (Eds.), *Handbook of Military Psychology*. West Sussex, England: Wiley. (pp. 393-409).
- Castro, A., Nader, M. & Martina, M. (2004). *La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina*. *Revista de Psicología de la PUCP*. Vol. 22 N° 1.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Edinburgh Business School. Heriot-Watt University.
- *El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI. Monografía 136*. (2013). Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. Ministerio de Defensa. España.
- García-Guiu, C. (2012). *El liderazgo militar ante la complejidad*. Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- González de Portillo, N., Montoya, C. & Cendrés, J. (2009). *Liderazgo trascendental del docente y la calidad motivacional en estudiantes de comunicación social*. *Educare*. Vol. 13, N°3.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V. & 170 co-auteurs. (1999). *Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE*, en W. Mobley. *Advances in Global Leadership*. Vol. 1.
- Lévy, J.P. & Varela, J. (2006). *Modelización con estructuras de covarianzas en Ciencias Sociales*. Netbiblo (pp. 32-34).
- Lowe, K. B. et al (1996). *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature*. *Leadership Quarterly*, Vol. 7 N°3. (pp. 385-425).
- Lupano, M.L. & Castro, A. (2003). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. *Psicodebate* 6. (pp.107-121).
- Mackenzie, S.B. (1990). *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors*. *Leadership Quarterly*. Vol. 1 N°2. (pp. 107-142).
- Manning, F.J. & Ingraham, L.H, (1983). *An investigation into the value of unit cohesion in peacetime*. Division of Neuropsychiatry. Walter Reed Army Institute of Research. Washington, D.C.
- Mendoza, M.R. & Ortiz, C. (2006). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. Vol. 14. N°1. (pp. 118-134).
- Molero, F., Recio, P. & Cuadrado, I. *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española*. *Psicothema* (2010). Vol. 22. N° 3. (pp. 495-501).

- Moreira, C.M. (2010). *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid.
- Moriano, J. A. & Molero, F. (2011). *Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España*. Psicothema (2011). Vol. 23, Nº2. (pp. 336-341). Nº 5. (pp. 69-73).
- Oh, I., Courtright, S.H. & Colbert, A.E. (2011). *Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research*. Group & Organization Management. Vol. 36 Nº2. (pp. 223-270).
- Oviedo, H. & Campo-Arias, A. (2005). *Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach*. Revista Colombiana de Psiquiatría. Vol. 34. Nº 4.
- Salas, V. (2000). *La cultura en las organizaciones*.
- Salazar, M.A. (2006). *El liderazgo transformacional, ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?*. Unirevista. Vol.1. Nº3.
- Stewart, J. (2006). *Transformational Leadership: an evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio and Leithwood*. Canadian Journal of Educational Administration and Policy.
- Torres, A. (2012). *Liderazgo Militar en el siglo XXI, desafío ante una nueva sociedad*. Academia de Guerra Naval. Chile.
- VV.AA. (2012). *Company Command-Building Combat-Ready Teams: The Platoon Leader- The Platoon Sergeant Relationship*. Army Magazine (EE.UU.). Vol.62

Manuales y Reglamentos

- *El mando como líder*. (ME7-007). Ejército de Tierra (1998).
- *Orientaciones. Liderazgo*. (OR7-026). Ejército de Tierra (2006).
- *Propósito GEBRIPAC*. Documento interno de la Brigada Paracaidista redactado por el General de Brigada Don Juan Cifuentes Álvarez, General Jefe de la Brigada Paracaidista (GEBRIPAC). (2014)

7. Anexos

Anexo 1

CUESTIONARIO A

Este cuestionario se presenta como parte de un trabajo de investigación sobre Liderazgo Militar.

Para cooperar, trate de responder a este cuestionario con sinceridad. Sus respuestas se mantendrán en absoluta confidencialidad.

Grupo I – Datos Biográficos

En este primer grupo se solicita cierta información personal, requerida para la comparación estadística.

1. ¿Cuál es su edad? _____
2. ¿Cuántos años lleva en el Ejército? _____
3. ¿Ha estado previamente en otros destinos? _____
4. En caso afirmativo, indique cuál/es _____

Grupo II – Evaluación del Mando

En este tercer grupo se les pide que califiquen a su mando directo sobre la frecuencia con la que asume el comportamiento descrito en cada una de las cuestiones presentadas. Asimismo, a cada cuestión, responda con su primera impresión.

-Marque con una cruz el número que mejor refleje su nivel de conformidad con cada declaración, dada la siguiente clave:

4	3	2	1	0
Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Raramente	Nunca

1.Me siento bien con mi mando directo	4	3	2	1	0
2.Mi mando está satisfecho cuando tengo un buen desempeño	4	3	2	1	0
3.Me hace sentir que podemos lograr nuestros objetivos sin su ayuda	4	3	2	1	0
4. Creo que adquiero credibilidad frente al mando cuando desempeño bien mi trabajo.	4	3	2	1	0
5. Me ayuda a conseguir mis objetivos personales a cambio de mi esfuerzo.	4	3	2	1	0
6. Se interesa por mis objetivos personales y me ayuda a conseguirlos.	4	3	2	1	0
7. Obtengo el reconocimiento de mi mando cuando hago un buen trabajo.	4	3	2	1	0
8. Se hace respetar a todo el mundo.	4	3	2	1	0
9. Atiende a los compañeros que se integran menos.	4	3	2	1	0
10. Es un modelo a seguir para mí.	4	3	2	1	0
11. Es para mí un símbolo de éxito y logro personal.	4	3	2	1	0

12. Me transmite nuevas formas de encarar los problemas que eran desconocidas para mí.	4	3	2	1	0
13. Me da a conocer las posibilidades de promoción profesional.	4	3	2	1	0
14. Confío en su capacidad para superar problemas y obstáculos.	4	3	2	1	0
15. Acepta que continúe realizando las tareas como siempre lo he hecho.	4	3	2	1	0
16. Es para nosotros una fuente de inspiración	4	3	2	1	0
17. Estoy orgulloso de estar bajo su mando.	4	3	2	1	0
18. Sus ideas me hacen replantearme algunas más que nunca me había cuestionado.	4	3	2	1	0
19. Me hace capaz de plantearme problemas anteriores de nuevas maneras.	4	3	2	1	0
20. Aumenta mi moral militar.	4	3	2	1	0
21. Inspira lealtad a la Unidad.	4	3	2	1	0
22. Tengo una fe absoluta en mi mando.	4	3	2	1	0
23. Nos anima con su visión, en cuanto a nuestra capacidad conjunta de trabajo.	4	3	2	1	0
24. Trata a cada subordinado individualmente.	4	3	2	1	0
25. Yo decido mis objetivos y mi mando me ayuda para conseguirlos	4	3	2	1	0
26. Me anima a expresar mis propias ideas y opiniones	4	3	2	1	0
27. Cuando es necesario puedo plantarle los medios para conseguir lo que deseo lograr.	4	3	2	1	0
28. No me exige más que lo esencial.	4	3	2	1	0
29. Solo me transmite lo justo que necesito saber para desempeñar mis funciones.	4	3	2	1	0
30. Me anima a tener en cuenta el punto de vista de otros.	4	3	2	1	0
31. Cuando una cosa va bien, no trata de cambiarla a "su manera".	4	3	2	1	0
32. Transmite un objetivo grupal.	4	3	2	1	0
33. Me dice qué debo hacer si quiero ser recompensado por mi esfuerzo.	4	3	2	1	0
34. Sabe transmitir la misión.	4	3	2	1	0
35. Transmite entusiasmo a los que lo rodean en las tareas a realizar.	4	3	2	1	0
36. A pesar de haber rutina en el trabajo, expresa su satisfacción.	4	3	2	1	0
37. Me anima a tener iniciativa.	4	3	2	1	0
38. Tengo claro el trabajo que se espera de mí y lo que espero recibir por ello.	4	3	2	1	0

-Para las siguientes preguntas, utilice la siguiente clave:

4	3	2	1	0
Muy satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Poco satisfecho	Insatisfecho

39. En general, ¿hasta qué punto está satisfecho de su mando directo?	4	3	2	1	0
40. ¿Está usted satisfecho con la forma que tiene su mando de liderar para conseguir el máximo rendimiento en el trabajo?	4	3	2	1	0
41. ¿Cómo calificaría la eficacia de su servicio?	4	3	2	1	0
42. ¿Cómo calificaría su eficacia en comparación con otros mandos?	4	3	2	1	0
43. ¿Hasta qué punto es su mando eficaz para motivarles?	4	3	2	1	0
44. ¿Cómo valora la eficacia de su mando para organizar?	4	3	2	1	0

-Para las siguientes preguntas, utilice la siguiente clave:

4	3	2	1	0
Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Raramente	Nunca

45. Mi mando me lleva a hacer más de lo que me creía capaz	4	3	2	1	0
46. Me motiva para hacer más de lo que inicialmente esperaba hacer.	4	3	2	1	0
47. Aumenta mi motivación para tener éxito.	4	3	2	1	0

IDEARIO PARACAIDISTA

1 NUESTRO HISTORIAL:

EN IFNI SE ABRIÓ EL LIBRO DE NUESTRA HISTORIA, NO ESCATIMARÉ MI SANGRE, PARA ESCRIBIR EN ÉL PÁGINAS DE GLORIA.

2 LA MISIÓN:

POR ENCIMA DE TODO ESTÁ LA MISIÓN; EL CALOR, EL FRIO, EL HAMBRE, EL SUEÑO Y EL CANSANCIO, PARA MI SERÁN ESTIMULANTES.

3 OBEDIENCIA:

TRABAJARÉ; HARÉ LO QUE SE ME MANDE, EN AUSENCIA DE MIS JEFES CUMPLIRÉ MEJOR QUE EN SU PRESENCIA.

4 LA VIDA Y LA MUERTE:

LA VIDA SE DEFIENDE LUCHANDO; LA MUERTE ES EL MAYOR PREMIO PARA EL VALIENTE Y EL MAYOR CASTIGO PARA EL COBARDE.

5 ESPÍRITU DE SUPERACIÓN:

NINGÚN OBSTÁCULO SERÁ TAN GRANDE QUE NO PUEDA SUPERARLO.

6 VOLUNTARIEDAD:

SERÉ VOLUNTARIO PARA CUALQUIER SACRIFICIO; LOS PUESTOS DE MAYOR RIESGO Y FATIGA SON LOS PUESTOS DE MAYOR HONOR.

7 ESPÍRITU DE EQUIPO:

EL VALOR INDIVIDUAL SUPONE MUCHO, EL VALOR COLECTIVO Y EL ESPÍRITU DE EQUIPO LO PUEDEN TODO.

8 VALOR Y HUMILDAD:

SERÉ BRAVO Y FIERO COMO EL LEÓN EN EL CAMPO DE BATALLA. NUNCA SE SABRÁ DE MIS HAZAÑAS POR MIS PROPIOS LABIOS.

9 ESPÍRITU DE COMPAÑERISMO:

LOS ÉXITOS DE MIS COMPAÑEROS SERÁN LOS MÍOS PROPIOS. LAS LEYES DEL COMPAÑERISMO SERÁN MI DOCTRINA.

10 LA SALUD FÍSICA Y MORAL:

FORJARÉ MI MENTE Y MI CUERPO, BUSCANDO LA VIDA SANA EN EL TRABAJO, LA INSTRUCCIÓN Y EL DEPORTE.

8. Gráficos

Gráfico 1 Media años de servicio por escalas.

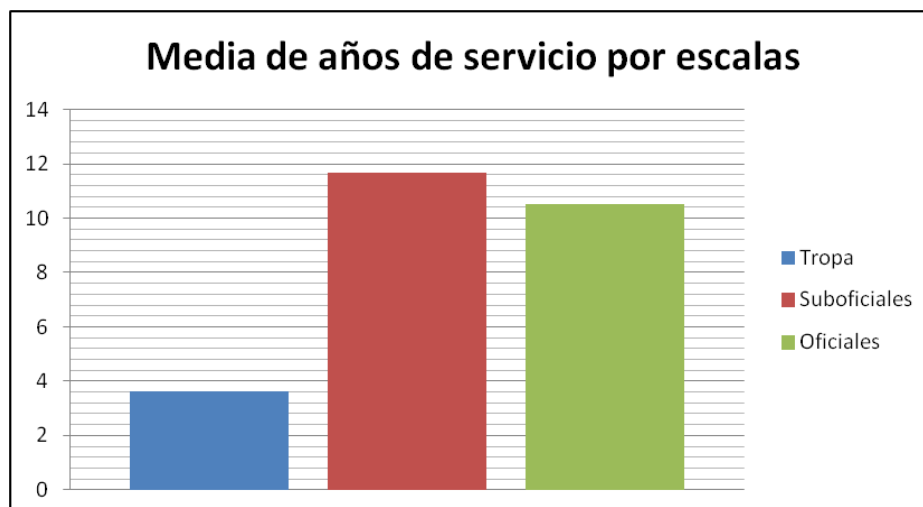
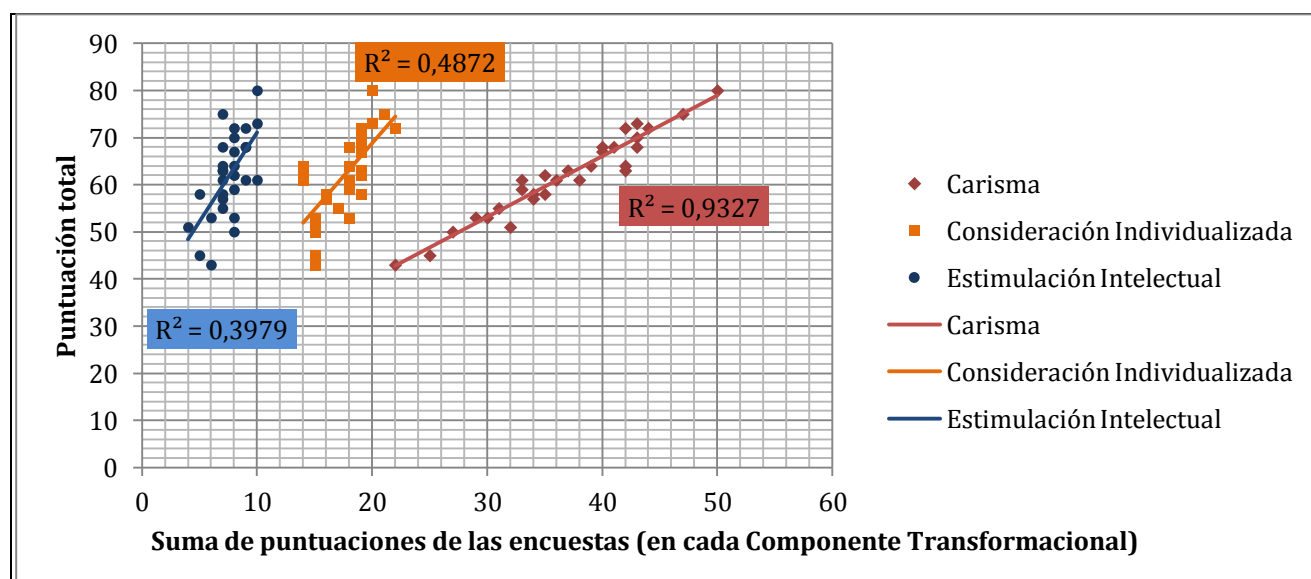


Gráfico 2 Resultados del análisis estadístico.

	Carisma	C.I.	E.I.	Global
Media(medias)	2,45	2,50	2,52	2,47
Mediana	3,00	3,00	3,00	3,00
Desviación Típica	0,87	0,78	0,78	0,83
Varianza	0,22	0,61	0,60	0,70
Coefficiente de asimetría	-0,28	-0,07	-0,14	-0,23
Curtosis	-0,16	-0,38	-0,33	-0,18
Intervalo de Confianza ($\alpha= 0,05$)	[2,4 ; 2,5]	[2,4 ; 2,6]	[2,4 ; 2,7]	[2,4 ; 2,5]
Alfa de Cronbach	0,83	0,26	0,40	0,84
Coefficiente R2	0,93	0,49	0,40	
Correlación de Pearson	0,97	0,70	0,63	

Gráfico 3 Correlación de componentes con el total de la encuesta.



9. Ecuaciones

-Estadístico:

$$m_j = \frac{\sum_{i=1}^T (y_i - \bar{y})^j}{T}$$

-Asimetría: donde m_3 es el momento central de orden 3 y σ la varianza.

$$\gamma_1 = \frac{m_3}{\sigma^3}$$

-Curtosis: donde m_4 es el momento central de orden 4 y σ la varianza.

$$\gamma_2 = \frac{m_4}{\sigma^4} - 3$$